

**NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA A MAGYAR TUDOMÁNY
ÜNNEPE ALKALMÁBÓL
SOPRON, 2019. NOVEMBER 7.**

Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar

Az ellátási lánc egyes területein elvárt kompetenciák a logisztikát tanulók szemszögéből

Munkácsi Adrienn

PhD hallgató (PhD Student)

Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola, Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék (Corvinus University of Budapest, Doctoral School of Business and Management, Department for Logistics and Supply Chain Management)

Gyorsan változó világunkban kiemelkedően fontos terület az ellátási lánc, mint a vevői elvárások kielégítéséhez hozzájáruló, vagy azt biztosító rendszer. Ezért minden nyereségorientált, logisztikai területen tevékenykedő vállalat célja az, hogy olyan munkavállalókat találjanak, akik a megfelelő képességekkel, készségekkel, attitűdökkel és tudással, vagyis olyan kompetenciákkal rendelkezzenek, amik segítik őket a profitmaximalizálásukban. Kutatásom célja annak feltárása, hogy a szakképzésben és a mesterképzésben logisztikát tanulók szerinti kompetencia-elvárások mennyire vannak összhangban a nemzetközi és hazai logisztikai cégek esetében feltárt kompetenciaelvárásokkal. A 2017 őszén végzett kutatás online kérdőíve ezen a területen végzett két korábbi kutatás (Keller, 1999 és Patóné, 2006) alapján készült, melynek önkéntes megválaszolásában 86 hallgató vett részt. Az egyik legérdekesebb eredmény a prezentációs készség megítélésben mutatkozott a logisztika egyes területein (beszerzés, termelés, raktározás, disztribúció). Tehát az elvárt és elvártnak hitt kompetenciák közötti eltérésre mutatott rá. Ezek az eltérések nem csak további kutatásokat alapoznak meg, hanem a logisztikaoktatásban fejleszthető illetve fejlesztendő kompetenciák relevanciáját és talán a képzési kimeneti követelmények újragondolását is előtérbe helyezik.

Kulcsszavak: ellátási lánc, logisztika, szakképzés, mesterképzés, kompetenciák

JEL kódok: I21, I23, I25, N34, P46

The required competences in the different areas of the supply chain from the logistics students' perspective

In our rapidly changing world, the supply chain is a highly important field as a system ensuring that customers' needs are met. Therefore the goal of companies operating in the field of logistics is to find job takers (potential employees) possessing adequate skills and abilities, attitudes, and knowhow, that is, possessing competencies which help them in their profit maximization. The goal of my research is to expose how much the competence requirements assumed by logistics students are in line with the actual competence requirements of the domestic and international logistics companies. The methodology of my research in 2017 was the comparison of the two competence groups. As regards the competence requirements of companies, I relied on the earlier research of Mr Keller (1999) and Patóné (2006), which I used as a basis for developing my online questionnaire, which was filled in voluntarily by 86 students. The findings revealed discrepancies between the two competence groups in the different fields of logistics i.e. procurement, production, inventorying, distribution. For example, the importance of presentation skill was viewed very differently. These discrepancies will not only serve the basis of further research, but also show which competencies should be and can be developed in the education system. In fact, the learning outcomes/goals requirements of education could also be revised.

Keywords: supply chain, higher education, vocational education, competences, logistics

JEL Codes: I21, I23, I25, N34, P46

1. Bevezetés

A statisztikák 2019-ben azt mutatják, hogy jelenleg számtalan területen, szektorban munkaerőhiány van (KSH, 2019 a), amely problémával az ellátási lánc egyes területein (szállítás, raktározás) is meg kell küzdenie a vezetőknek. A szállítás, raktározás szektorban 2019. III. negyedévében 6000 volt az üres álláshelyek száma (KSH, 2019 b), ami arra enged következtetni, hogy az eredményesség és hatékonyság növekedésében nem a munkanélküliség, hanem az emberhiány a legnagyobb korlátozó tényező. Az emberhiány okai számos tényezőre vezethetők vissza, mint például megfelelő képzettséggel, kompetenciákkal nem rendelkező munkavállalók, elvándorlás, motiválatlanság (külső-belső), bérkompenzáció mértéke, munkáltatók vagy épp munkavállalók rugalmatlansága, de lehet egyes területeken a túlképzettség és azzal járó fizetési elvárások, vagy a nem megfelelő vállalati feltételek, körülmények, programok, illetve a képzési rendszer hiányossága, rugalmatlansága is.

Az ellátási lánc egyes területein (szállítás és raktározás) megfigyelhető betöltetlen álláshelyek egyik lehetséges oka tehát, a képzési rendszerben fejlesztett és a logisztika területén elvárt kompetenciák közötti eltérés, mely a végzett „szakemberek” munka elvégzéséhez szükséges kompetenciáinak hiányában mutatkozik meg.

A 4. ipari forradalom korában felmerül a kérdés, hogy a munkahelyek száma hogyan alakul majd a közeljövőben. Martin Ford (2015) a „Robotok kora” című könyvében, a munkahelyek nélküli világot és a robotok teljes térnyerését sem tartja kizártnak, mely a társadalom teljes átalakulását, a hagyományos értelemben használt munkahelyi elfoglaltságok megszűnését, az újonnan keletkező szabadidő időtartamának újszerű lefedésének kihívásait vizsgálja. A munka mentes hétköznapi elmélete egyelőre számtalan kérdést vet fel, amelyre tapasztalataink, tudásunk alapján választ adni csak nagyon nagy óvatossággal és meggondoltsággal lehet megpróbálni. Ha az emberek nem járnak dolgozni, akkor mivel töltik majd az idejüket? Egy kicsit belegondolva arra az elgondolásra juthatunk, hogy biztosan keletkeznek majd új igények, mind szolgáltatásra, mind termékekre, melyeknek kielégítése megint csak munkaerőt -egyelőre ismeretlen kompetenciákkal- kíván majd. Ha munkaerőt kíván, akkor vajon melyet? Emberit? Robotizáltat? Nagyon nagy a bizonytalanság.

Ezért a képzések során a szakmai ismereteken túl olyan képességek fejlesztésére is hangsúlyt kell fektetni, amelyekre a munkáltatók igényt tartanak és a sikeres helytálláshoz a potenciális munkavállalónak szüksége lesz. Ezek legtöbbször az ún. soft skill (puha képességek), mint például a komplex és kritikus gondolkodásmód, a fejlett kommunikációs készségek és a társas helyzetekben való együttműködés (Mihalkovné, 2014). Tulajdonképpen belátható, hogy ezek azok a képességek, amelyek gépek által még nem pótolhatók, ugyanakkor megfelelő odafigyeléssel jól fejleszthetők egy-egy képzés során.

Kutatásunkhoz olyan korábban megfogalmazott kompetenciakritériumokat vettünk alapul, melyet a logisztikai szakma néhány kitüntetett feladatkörére határoztak meg hazai (Patóné, 2006) és nemzetközi (Keller, 1999; Gibson és szerzőtársai, 1998; Myers, 2004) kutatások azzal a céllal, hogy a vállalatok versenyképességét, sikeressé válását és annak fenntartását segítsék. Jelen kutatás célja ezért az, hogy az ellátási lánc és logisztika egyes területein elvárt kompetenciákban -esetlegesen- fennálló réseket, eltéréseket a logisztika területein közép-, és felsőfokú oktatásban (OKJ és MSc) résztvevő hallgatók -mint leendő munkavállalók- véleményének megkérdezésével (a beszerzés, raktározás, termelés, disztribúció területein a gyakorlatban elvárt kompetenciákról) feltérképezze. A munkáltatók logisztikai és ellátási lánc-menedzserekkel kapcsolatos kompetencia elvárásaival kapcsolatosan számtalan nemzetközi vizsgálat, tanulmány született már melyek többek között kimondják, hogy a rendszerszemlélet,

a pontosság, a rugalmasság, más részlegekkel való kooperáció képessége elengedhetetlen (Thai et al., 2011; Derwik et al., 2016; 2017; Flöthmann és Hoberg 2017). Hoberg és szerzőtársai (2014) a rengeteg elvárásnak való megfelelés képessége miatt „decathletes”-nek (tízpróbázóknak) nevezi őket. A végső következtetéseket azonban korábbi kutatások (Patóné, 2006; Keller, 1999) eredményeivel összevetve kerülnek megállapításra.

Mindamellett, hogy feltételezésünk szerint a hallgatók reális képpel rendelkeznek az egyes területeken való sikeres működéshez szükséges kompetenciákról, a logisztikát tanulók legtöbbször csak a bizonyítványuk, oklevelük megszerzése után találkoznak -kivétel a duális képzésben és az OKJ képzésben résztvevők- közvetlenül a szakiránynak megfelelő munkaerőpiaci elvárásokkal. Jelen kutatás célja tehát az is, hogy ezen elvárásoknak megfelelő képzés kialakításával segítse a hallgatók felkészítését, felkészülését. A megvalósításban egyedi módszereken alapul (hallgatói megkérdezés) korábbi kutatási eredményeinkre és a nemzetközi kutatások eredményeire támaszkodtunk.

Már a kutatás megkezdése előtt érzékelhetőek voltak eltérések (képzésben fejlesztett és munkahelyeken elvárt kompetenciák között) melyek szintén alátámasztják korábbi véleményünket, miszerint, a szakismeret átadása mellett, az elvárt kompetenciák fejlesztésére egyre nagyobb hangsúlyt kell fektetniük a képző intézményeknek, aminek a piaci igények felmérésén, és folyamatos nyomon követésén kell alapulnia illetve az intézményektől mind inkább egyre nagyobb rugalmasságot vár el. Tehát, ahogy Lutz és Birou, 2013-ban már megfogalmazta, ahhoz, hogy hasznosabb képzésekkel és sikerekben gazdag szakemberekkel jelenhessen meg egy intézmény a piacon, az iparág és az oktatás közötti szorosabb együttműködésre van szükség.

A tanulmányban először a készségek, a képességek és a kompetencia fogalmak közötti különbségek rövid ismertetésére, tisztázásra kerül sor, majd a logisztikai alrendszerek kompetenciaelvárásainak bemutatása következik a korábban említett kutatások alapján. Ezek után rátérünk a kutatásra, ahol a hallgatók által kitöltött kérdőív segítségével megvizsgáljuk van-e rés a munkáltatók által elvárt és a hallgatók által elvártnak hitt kompetenciák között a logisztika és az ellátási lánc egyes területein. Majd eredményeink összefoglalása után következtetések levonásával zárjuk cikkünket.

2. Szakirodalmi áttekintés

A következő részben körbejárjuk, definiáljuk, majd keretrendszerbe helyezzük az általunk használt kifejezéseket, mint pl.: készség, képesség, kompetencia, jártasság, adottság, tudás, ismeret, alkalmasság, tulajdonság.

Ezt azért tartjuk fontosnak, mert ezen fogalmak határai elmosódnak vagy éppen összemosódnak, ami értelmezésbeli akadályokat, különbségeket szülhet. Ennek kiküszöbölésére a fogalmak jelentésének körbejárásával és tartalmuk tisztázásával a továbbiakban nagy hangsúlyt fektetünk.

2.1. Képesség és készség

Gyermekkorban sokszor hallani azt a mondatot, hogy: “Gyerünk, képes vagy rá!”, vagy “Meg tudod csinálni!” A „képesség” kifejezéssel tehát már viszonylag korán megismerkedünk életünk során, de jelentésének konkrét meghatározására nagyon ritkán van szükségünk. A pedagógiában és a pszichológiában is központi fogalomnak számít, melynek többféle értelmezése ismert. A következőkben bemutatásra kerül azon néhány meghatározás, mely segít a képesség fogalmának tisztázásában.

A Pedagógiai Lexikon szerint a **képességet** meghatározhatjuk, mint valamely cselekvésre, teljesítményre való alkalmasság, illetve ennek mértéke; tehetség. Minőségét, fokát részben az emberrel veleszületett adottságok, hajlamok, részben a környezeti hatások együttesének befolyására szerzett tapasztalatok (ismeretek, készségek) határozzák meg.

„A **képesség** különböző értelmezései megegyeznek abban, hogy a képességet az egyének pszichikus tulajdonságának tekintik, ami valamilyen tevékenység gyakorlása révén fejlődik ki, és a tevékenység végzésében nyilvánul meg.” (Csapó, 1997)

„A **képességek** rutinokból, készségekből, egyszerűbb képességekből és ismeretekből szerveződő pszichikus komponensek, amelyek a kompetenciák, a személyiség aktivitásának kivitelezői, megvalósítói, végrehajtói.” (Nagy, 2007)

„A **képesség** bizonyos típusú vagy tartalmú tevékenység elvégzésére való egyéni felkészültség, teljesítményszint, amely nevelésre és gyakorlásra, illetve valamilyen adottságra (diszpozícióra) vezethető vissza.” (Friedrich W. Kron, 1997)

Az emberrel veleszületett adottságokból, hajlamokból álló rátermettség tehát a **képesség** fejlesztésének természetes feltétele; maga a **képesség** az emberi tevékenység folyamán alakul ki. (Zakárné, 2003)

Lénárd Ferenc (1979) megfogalmazásában a **képességek** azok a személyiségvonások, amelyek az embert alkalmassá teszik a társadalmilag hasznos tevékenység történelmileg kialakított formáinak megvalósítására.

Az értelmező kéziszótárak szerint a képesség: "Valamely teljesítményre, tevékenységre való testi-lelki adottság, alkalmasság." **Képességek** például: az **információkezelés, kritikai gondolkodás, konfliktuskezelés, együttműködés, kreativitás, érdekérvényesítés** stb.

"A **képesség** az egyén pszichikus tulajdonsága, amely valamilyen tevékenység gyakorlása révén fejlődik ki, és a tevékenység végzésében nyilvánul meg. A képességek kifejlesztésének alapjául az adottságok szolgálnak." (Száráz, 2005)

„Képesség egyszerűbb képességekből, készségekből, rutinokból és ismeretekből szerveződő átfogó funkcionális pszichikus rendszer, amelynek működése tevékenységben, belső/külső produktumban nyilvánul meg.” (Nagy, 2003)

A képességet és a készséget sokszor egymás szinonimájaként használjuk. Ahhoz, hogy lássuk, ezt helyesen tesszük-e a következőkben a **készség** fogalmát járjuk körül.

NEFMI (Nemzeti Erőforrás Minisztérium) szerint a **készség** egy meghatározott feladat, munka ellátásához elengedhetetlen tudás, gyakorlat, melyre tanulás, képzés vagy tapasztalatok alapján lehet szert tenni. Meghatároz **alapkészségeket**, melyeket, mint „modern társadalom viszonyai között történő tevékenységhez szükséges készségek összessége”. Ilyen az írás, olvasás, számolás, kommunikáció (IKT-készségek, idegennyelv-tudás), döntésképeség, munkaszervezetben való részvétel képessége, önálló tanulási képesség stb.

Száráz Péter (2005) szerint, "A **készség** a cselekvés és a tevékenység automatizált eleme, amely a tudat közvetlen ellenőrzése nélkül működik. A készség a tanulás (gyakorlás) eredményeként alakul ki, és a teljesítményképes tudás fontos része. A készségek tehermentesítik az idegrendszert a feladatvégzés során, és lehetővé teszik, hogy az egyén az adott probléma megoldására koncentráljon."

Kissné 2015-ben a következőképpen határozta meg a **készséget**: „A tanulás (gyakorlás) eredménye: teljesítményképes tudás. A cselekvés automatizált eleme, mely a tudat közvetlen ellenőrzése nélkül funkcionál.”

Kissné (2015) továbbá a készségek különböző csoportjait említi:

- 1) a cselekvés konkrét formája szerint: –írás-, olvasás-, beszéd-, munkakészség stb.
- 2) a tevékenység típusa szerint: manuális készség, szenzorikus, motorikus, szenzomotorikus, intellektuális (értelmi), ideometrikus, vegyes készségek;
- 3) összetettségük alapján: egyszerű vagy elemi készségek, összetett készségek (készségsorok), amelyek több elemi készség összekapcsolódása során jönnek létre.

Készségek például: a **kommunikációs készség, vitakészség, gyors helyzetfelismerés, bizonytalanságtűrés, járás, a beszéd, az úszás, az autóvezetés, az olvasás, az írás stb.**

Nagy Sándor (2003) meghatározásában a **készség** nem más, mint a „tudatos tevékenység automatizált komponense. A szinte automatikussá vált komponensek teszik lehetővé, hogy a cselekvés, a tevékenység lényegére figyeljünk; hogy a figyelem áttevődhessen a tevékenység által elérni kívánt eredményekhez vezető fő folyamatokra és az eredmény kontrollálására”. A

készség megszerzése, kialakulása szabályok ismeretén és azok sokszori alkalmazásán nyugszik. Annak az ismeretnek, melyen a készség alapul különösen szilárdnak kell lennie. Iskolai gyakorlat során, a tanórákon **a készségek** egész rendszerét kell kidolgozni, melyek főképpen intellektuális (pl.: gondolkodási készség, a matematikai készség), vagy manuális (pl.: kémiai reakciók lefolytatásának készségei), de vannak olyanok, amelyekben a kétféle jelleg vegyesen (pl.: zenei készségek) fordul elő.

A már kialakult **készségek** megkívánják a szinten-tartást mert ha a gyerekek, tanulók nem használják állandóan, elgyöngülnek, és újraalakulásuk már csak hosszú évek gyakorlása után érvényesül megint (Zakárné, 2003).

A Pedagógiai Lexikon a **készségeket** a tevékenység eszköze szerint tanulási, olvasási, és munkakészség csoportokba rendezi.

A **készségekről** elmondhatjuk, hogy öröklött adottságaink révén, képessé tesz egy folyamat végrehajtására, és ezt a folyamatot, ha jól begyakoroljuk, akkor a tudatosság kikapcsolásával, automatikusan meg tudjuk tenni. Ilyen a járás, a beszéd, az úszás, az autóvezetés, az olvasás, az írás stb. Az automatizálást sok gyakorlás előzi meg. (Fimota,2003)

2.2. Kompetencia

Nagy József (2007) a **kompetenciákat** személyes, kognitív, szociális és speciális kategóriákba rendezi. Losonci és szerzőtársai (2018) szerint a képességek, **kompetenciák** az ismereteket/tudást; attitűdöket és a készségeket egyaránt magukba foglalják. Sauber és szerzőtársai (2008) a **kompetenciát**, mint a tanulási folyamat eredményének megnyilvánulását határozzák meg, amely lehet valaminek a felismerése, valamely ismeretnek a tudása, vagy egy készség vagy képesség, amely alkalmassá teszi az egyént bizonyos tevékenységek elvégzésére. Athey és Orth (1999, 217. o.) szerint a **kompetenciát** gyakran olyan alkotóelemek kombinációjaként ábrázolják, mint például a tudás, a készségek és képességek. Ezek szerint a képesség maga a kompetencia része, egy alkotóeleme.

NEFMI (Nemzeti Erőforrások Minisztériuma) a **kompetencia** és a jártasság fogalmáról eképpen vélekedik: Az egyén bizonyított képessége ahhoz, hogy tudását (készségeit, szakképzettségét) képes mind a szokványos, mind a változó szakmai környezetben alkalmazni. A kompetencia tulajdonképpen az adott közegben való eredményes tevékenységhez szükséges ismeretek, elméleti és gyakorlati készségek, attitűdök, érzelmek, értékek és etikai jellemzők, valamint motivációk összessége.

Spencer és Spencer (1993) **kompetencia** meghatározása, mely így hangzik: azon viselkedések, magatartások összessége, melyek egy adott munkakörben, szerepben ok-okozati kapcsolatban állnak a kiváló teljesítménnyel.

Az **ESCO** (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations) az európai készségek, kompetenciák, képesítések és foglalkozások többnyelvű osztályozása. Az ESCO fontos eszköze az Európa 2020 stratégia és az új európai készségfejlesztési program támogatásának. Az ESCO osztályozása meghatározza és kategorizálja az EU munkaerőpiacához, valamint az oktatáshoz és képzéshez kapcsolódó készségeket, kompetenciákat, képesítéseket és foglalkozásokat.

Az ESCO ugyanazt a „**kompetencia**” meghatározást alkalmazza, mint az európai képesítési keretrendszer (EQF). Ennek értelmében a **kompetencia** jelentése: „bizonyítottan képes felhasználni az ismereteket, készségeket és személyes, társadalmi és/vagy módszertani képességeket munkahelyi vagy tanulási helyzetekben, valamint a szakmai és személyes fejlődésben”. Annak ellenére, hogy a készség és kompetencia kifejezéseket néha szinonimákként használják (ahogy korábban ezt mi is megállapítottuk) hatályuk szerint meg lehet különböztetni őket. A **készség** kifejezés általában a módszerek vagy eszközök használatát jelenti egy adott környezetben és a meghatározott feladatokhoz viszonyítva. A **kompetencia** kifejezés tágabb, és tipikusan arra utal, hogy egy személy - új helyzetekkel és váratlan kihívásokkal szembesülve - tudását és készségeit független és önirányított módon tudja felhasználni és alkalmazni. (ESCO, 2020)

A felnőttképzés területén meghatározó Felnőttképzési Törvény (A felnőttképzésről szóló 2001. évi CI. törvény, 29.§) megfogalmazásában: „... a **kompetencia** olyan komplex tudás, amely ismereteken, készségeken, képességeken és hozzáálláson alapszik, aminek egy része velünk született, ám jelentős része tanulás során elsajátítható és fejleszthető. A **kompetencia** alkalmassá teszi az egyént egy feladat eredményes elvégzésre, helyzetek sikeres kezelésére”. „... A **kompetencia** a felnőttképzésben részt vett személy ismereteinek, készségeinek, képességeinek, magatartási, viselkedési jegyeinek összessége, amely által a személy képes lesz egy meghatározott feladat eredményes teljesítésére.”

A pedagógiai szakirodalom a valamire való alkalmasságot, rutinokat, képességeket, készségeket, ismereteket és motiváltságot a **kompetencia** szóhasználatával jelöli.

Kompetenciaelméletek szerint a **kompetenciák** többféle szintjét, csoportját lehet megkülönböztetni, de abban mind megegyeznek, hogy léteznek szakmai-, és szakterülettől független kompetenciák.

Az Európai Tanács 2004-ben definiálta a **kulcskompetencia** kifejezést, mely szerint: „az ismeretek, készségek és attitűdök *transzferábilis*, többfunkciós egysége, amellyel mindenkinek rendelkeznie kell ahhoz, hogy személyiségét kiteljesíthesse és fejleszthesse, be tudjon illeszkedni a társadalomba, és foglalkoztatható legyen. A **kulcskompetenciákat**, a kötelező

oktatás, illetve képzés időszaka alatt kell elsajátítani. A későbbiekben, az egész életen át tartó tanulás során mindenféle tanulás alapját ezek a kompetenciák képezik.”

A NEFMI is meghatározott **kulcskompetenciákat**, melyek az alapkészségeket kiegészítő azon kompetenciák összessége, amelyek az egyént képessé teszik arra, hogy:

- új tudásra tegyen szert, illetve, hogy tudását az új követelményekhez hozzáigazítsa,
- tudását, készségeit a tanuló szervezetek követelményeihez igazítsa és hozzájáruljon a tanuló szervezetek kibontakozóban lévő új formáihoz,
- alkalmazkodjon a változó életpálya-kilátásokhoz, s az egész életen át tartó tanulás révén növelje mobilitását.

Ezen kulcskompetenciák kiegészítéseként kezeljük az EU által 2006-ban megfogalmazott 8 **kulcskompetenciát**, melyek a következők: az anyanyelven való kommunikáció képessége (1), idegen nyelven való kommunikáció képessége (2), matematikai, természettudományi és technológiai kompetenciák (3), digitális kompetencia (4), a tanulás tanulása (5), interperszonális (személyközi) és állampolgári kompetenciák (6), vállalkozói kompetencia (7), kulturális kompetencia (8).

2.3. Az ellátási lánc egyes területein elvárt kompetenciák

Az utóbbi három évtizedben folyamatos átalakulás figyelhető meg az ellátási lánc szinte minden területén, amely az ott dolgozókkal szemben támasztott elvárásokat, kompetenciakritériumokat is nagy mértékben befolyásolta. Thai és szerzőtársai (2011) szerint ma már nem elég csak szaktudással rendelkeznie egy sikeres logisztikai vezetőnek, hanem éppúgy üzleti-, logisztikai-és menedzsment készségekkel rendelkeznie kell. Ezt Derwik és szerzőtársai (2016, 2017) kutatása is alátámasztja, mely a logisztika és ellátási lánc egyes területein dolgozó menedzserek által használt kompetenciákat tárta fel. Végző következtetésként ők a kompetenciákat öt nagy csoportba sorolták. Ezeknél zárójelben az egyes kompetenciacsoportok használatának mértéke látható a menedzserek napi tevékenysége, döntéshozatala során.:

1. üzleti kompetenciák (dinamikus tudatosság, üzleti és érintett menedzsment) (megfigyelések 30–40%),
2. általános kompetenciák (kommunikációs és kognitív képességek) (20–30%),
3. viselkedésbeli kompetenciák (intraperszonális és interperszonális) (15–30%)
4. funkcionális kompetenciák (technológia, adminisztratív rutinok) (5–20%).
5. ellátásilánc-menedzsment szaktudás (ellátásilánc-menedzsment tudásterületek és alkalmazott elemzések) (0–5%)

Az eredményeik összhangban vannak az általunk már korábban megfogalmazottakkal, miszerint az oktatásban a puha kompetenciák fejlesztése mára már elengedhetlenné vált. A konkrét szakmai ismeretek fontosak ugyan a vezetők mindennapi gyakorlatában, de ezen ismeretek, képességek nélkül senki nem válhatna sikeres logisztikai vezetővé. Flöthmann és Hoberg (2017) a naponta felmerülő összetett feladatok ellátásához további képességeket határoztak meg, úgy mint komplex látás-, és gondolkodásmód, illetve a különböző üzleti területeken, a stratégiai döntéshozatalban, a kommunikációban, a vezetésben, az interkulturális készségekben, valamint a fejlett analitikai és informatikai készségek területén szerzett jártasság. Hoberg és szerzőtársai (2014) szerint ezek alapján akár tízpróbázóknak “decathletes” is nevezhetjük azokat, akik ma a logisztika bármely területén vezetőként dolgoznak.

2.4. Kompetenciaelvárások az egyes logisztikai területeken Patóné (2006) és Keller (1999) alapján

A következőkben rátérünk a beszerzés, termelés, raktározás és disztribúció, mint a logisztika egyes területeinek, vagy alrendszerének kompetenciaelvárásaira. Mielőtt azonban ezt megteesszük szükségesnek tartjuk az alapfogalmak meghatározását, hogy adott fogalom alatt mindenki ugyan azt a tartalmat értse.

A beszerzési, termelési, raktározási és disztribúciós folyamatok egy úgynevezett logisztikai rendszer részei. „A logisztikai rendszer az anyagi áramlások és készletek, valamint a rájuk vonatkozó információk és irányítási struktúrák rendszere”. (Chikán, 2017) A beszerzés, a termelésellátás és a disztribúció/értékesítés a logisztikai folyamat három fő szakasza/területe, amelyek külön-külön vevőkiszolgálási ciklusként értelmezhetők (Chikán, 2017; Demeter és szerzőtársai, 2009). A raktározási feladatok akkor kerülnek előtérbe, amikor készletek halmozódnak fel, mert az áramlási folyamatot valami akadályozza (szakadási pont). Ez megjelenhet a beszerzés és termelés, illetve a termelés és disztribúció (értékesítés) szakasza között egyaránt.

A fogalmak meghatározása, a témánk szempontjából fontos szakirodalom áttekintése és kutatásunk módszertanának bemutatása után a mellékletben megtalálható általános és specifikus kompetenciákat rendszerező táblázatok (1.-4. táblázat) Patóné (2006) és Keller (1999) segítségével összevetjük az egyes területeken hallgatók szerint elvárt kompetenciákkal. Várhatóan jelentkeznek majd eltérések, melyek piaci részként jelenhetnek meg és újabb kutatás alapját képezik majd.

3. Alkalmazott módszerek

Kutatásunk egyik célja, hogy a **logisztika** területein felsőfokú oktatásban (**OKJ és MSc**) résztvevő **hallgatók** véleményét megismerjük a munkáltatók által elvárt kompetenciák aspektusából. Szeretnénk megjegyezni, hogy a Patóné (2006) és Keller (1999) kutatások alapján szerkesztett kérdőívünkben vizsgált kompetenciák az Európai Unió 2006-ban meghatározott 3 csoportba osztott (vezetői-, munka- és kulcs-) 23 kompetenciával (ld. melléklet: 5. táblázat) is nagy mértékben megegyezik.

Kérdésünk megválaszolásához alkalmazott online kérdőívet a Budapesti Gazdasági Szakképzési Centrum egy logisztikai ügyintéző (OKJ), négy logisztikai és szállítmányozási ügyintéző (OKJ) csoportjába, illetve a Budapesti Corvinus Egyetem három MSc-s Ellátásilánc-menedzsment szakirányú csoportjába járó hallgatók töltötték ki 2017. októberében.

A felmérésben részvétel önkéntes volt, a kitöltésében 86 hallgató vett részt.

A kérdőíves felmérés lebonyolításának módja minden csoportban megegyezett. Egy, az adott csoport minden csoporttagja által látható felületen – moodle, FB - jelent meg a kérdőív linkje, - egy rövid üzenettel a kutatás céljáról -, amelyre kattintva (akár telefon, akár számítógép használatával) kitölthető volt. A kérdőívre adott válaszok rögzítéséhez és feldolgozásához a qualtrics nevű szoftvert alkalmaztuk.

A kérdőív összesen 14 kérdésből állt, mely tartalmazott néhány kitöltőt jellemző adatot (kor - intervallum skálán megadva-, nem, képzés jellege és neve -választható paraméterként-), és ami jelen kutatás szempontjából fontos, olyan likert skálán (0-100% között állítható skálán) megválaszolandó kérdéseket, mint pl: Véleménye szerint a felsorolt KOMPETENCIÁK (17) mennyire *elvárhatóak* egy logisztikai vezetőtől, beszerzési vezetőtől, disztribúcióért felelős vezetőtől, termelési vezetőtől, raktárvezetőtől. A többi kérdés ezen kompetenciák fejlesztésével és annak módszertani ismeretével, hasznosságának megítélésével volt kapcsolatos, melynek eredményei egy korábban megjelent publikációban olvasható (Munkácsi-Demeter, 2019).

A következőkben a tanulók szerint elvárt munkáltatói kompetenciák bemutatása következik területenként. Az eredményeket csoportokra (OKJ, MSc) bontva és átlagolva is megjelenítem a táblázatokban. Az egyes kompetenciák sorrendje minden területen a két csoport *elvárhatósági* értékelésének átlagolása után alakult ki. A táblázatokban tehát a leginkább elvárható kompetenciáktól haladunk a legkevésbé elvárhatóak felé.

4. Kutatási eredmények

A kitöltésben részt vett 86 hallgató megoszlása szakok szerint: OKJ: 35%, ami 30 fő, MSc:65%, ami 56 fő.

Mivel az OKJ-s képzés nem kizárólag nappalis hallgatók részére szól, ezért érdekes megnézni a kor szerinti eloszlás alakulását:

Kor	%	fő
24-26	53.49	46
21-23	18.60	16
18-20	17.44	15
30-40	4.65	4
41-50	4.65	4
50-	1.16	1
27-30	0.00	0
összesen	100	86

1.táblázat: Résztevők kor szerinti megoszlása

Forrás: Saját kutatás, saját szerkesztés (2017)

A válaszadók csupán 10%-a 30 év feletti, a 90% -a 18-26 év közötti. A 30 év feletti korosztállyal kapcsolatosan két tényezőt tartunk fontosnak megjegyezni. Az első: ők kizárólag az OKJ-s képzés résztvevői, a második: minden tagja rendelkezik már korábbi munkaerőpiaci tapasztalattal. A kitöltők nemek szerinti eloszlására az a jellemző, hogy 72% nő és 28% férfi.

A következőkben az egyes területeken megjelent kompetenciaelvárások bemutatása következik hallgatói aspektusból.

Az első bemutatott terület a „Logisztikai vezető kompetenciái” lesz. Ezen területtel kapcsolatosan megjegyezzük, hogy a specifikus kompetencia-elvárásokat tartalmazó, mellékletben szereplő 1. és 2. ábrán, mint „Vállalaton belüli átfogó logisztikához köthető kompetenciák” jelennek meg a *logisztikai vezető kompetenciái*, mivel a Keller (1999) kutatás itt két munkakört is megjelölt, úgy mint: logisztikai felső vezetők, illetve mint ellátásilánc menedzser. A Patóné (2006) féle kutatásnál abból a feltételezésből indultunk ki, - mivel itt nincs konkrét munkakör megjelölve -, hogy a vállalaton belüli átfogó logisztikához köthető kompetenciák olyan képességek, tulajdonságok, melyekkel sok más egyéb jellemző pl: tudás, tapasztalat és készség mellett (ld. korábbi kompetencia meghatározások) egy logisztikai vezető rendelkezik, ezért ezt a „területet”, mint *logisztikai vezetőktől elvárható kompetenciák* kezeltük.

4.1. Logisztikai vezető kompetenciái

Véleményünk szerint ezeknél a pozícióknál kiemelkedően fontos a **kommunikációs-, prezentációs (előadói) képesség**, amelyek közül *a prezentációs készség a hallgatók szerint (MSc és OKJ egyaránt) a legkevésbé fontos az átlagok alapján*. Ez az eredmény azért igen meglepő, mert egy vezetőnek nem csak megfelelő kommunikációs képességgel, hanem prezentációs-, előadói képességgel is bírnia kell a kitűzött célok sikeres eléréséhez.

Véleménye szerint a felsorolt KOMPETENCIÁK mennyire elvárhatóak egy LOGISZTIKAI vezetőtől	OKJ átlag	MSc átlag	Átlag
- önálló döntéshozás képessége*	88.0323	94.2500	92.14
- irányítási készség	88.0323	91.8393	90.58
- rendszerszemlélet	86.8710	91.8571	90.01
- kommunikációs készség	91.3226	87.6607	88.84
- szervezőkészség**	92.0000	87.1250	88.81
- következetesség	88.2581	88.7500	88.44
- üzleti szemlélet	84.8387	87.8750	86.80
- ellenőrzés, értékelés képessége	84.0000	87.8036	86.37
- stressztűrő képesség	86.2581	85.9464	86.06
- együttműködési készség	86.2258	84.7143	85.14
- tárgyaló készség	85.9032	84.1964	84.63
- kapcsolatteremtő képesség***	89.6774	81.8214	84.44
- konfliktuskezelés	85.9677	82.1429	83.57
- csapatban történő munkavégzés	84.7419	82.1429	83.22
- szabálykövetés képessége	85.5806	80.3214	81.99
- ügyfélközpontúság	82.1935	81.5536	81.71
- prezentációs készség	77.1290	81.4821	79.91

2. táblázat: Logisztikai vezetőtől elvárható kompetenciák hallgatói aspektusból

Forrás: saját kutatás (2017)

Mann-Whitney U próbával alátámasztva ez viszont az egyik kompetencia a háromból (táblázatban vastagon szedve), melynek megítélésében szignifikáns különbség mutatkozik az OKJ-s és MSc-s hallgatók között. Míg az MSc-s hallgatók első helyre, addig az OKJ-s hallgatók negyedik helyre rangsorolták holtversenyben az *irányítási készséggel*. Az eltéréseket a próba során a következő értékek mutatják: önálló döntéshozás képessége*:0.001, szervezőkészség**: 0.020, kapcsolatteremtő képesség***:0.005. A *szervezőkészséget* mindkét kutatás - Kellernél az ellátásilánc menedzser munkakörnél - specifikus kompetenciának jelöli, ezért is érdekes, hogy az OKJ-s csoport az első, míg az egyetemi csoport a nyolcadik helyre sorolta. A **kapcsolatteremtő képesség** szintén nagy eltérést mutat (7,856%), mivel az OKJ-s hallgatók 3. helyre, az MSc-s hallgatók hátulról a 4. helyre sorolták.

4.2. Beszerzési vezetők kompetenciái

Mann-Whitney U próba alapján a beszerzési vezetőktől elvárt kompetenciák esetében a **csapatban történő munkavégzés***(0.017) megítélésében van a legnagyobb különbség (majdnem 13%) az OKJ-s és az MSc-s hallgatók között.

A következő meglepő eredmény, hogy a *szabálykövetés képességét az MSc-s hallgatók a legkevésbé fontos kompetenciának* ítélték, és csak az OKJ-s értékelés mentette meg az utolsó helytől.

Mindezek után örömmel tapasztaltuk, hogy a logisztikai vezetők kompetenciáiról - az OKJ és MSc-s hallgatók válaszainak *átlaga alapján* sorba rendezve - elmondható, hogy az **önálló döntéshozás képessége** a legfontosabbnak ítélt kompetencia hallgatók körében, mely Kellernél a specifikus, a Patóné féle kutatásban általános kompetenciaelvárásként szerepel.

Véleménye szerint a felsorolt KOMPETENCIÁK mennyire elvárhatóak egy BESZERZÉSI vezetőtől	OKJ átlag	MSc átlag	Átlag
- tárgyaló készség	94.3333	95.8214	95.25
- kommunikációs készség	92.0333	94.0893	93.29
-kapcsolatteremtő képesség	91.9667	91.9464	91.86
- önálló döntéshozás képessége	86.0000	91.1964	89.36
- együttműködési készség	89.7000	88.8214	89.07
- üzleti szemlélet	84.2667	89.0714	87.27
- következetesség	89.3000	86.3818	87.26
- konfliktuskezelés	81.2667	89.2500	86.49
- stressztűrő képesség	81.4333	87.5893	85.29
- szervezőkészség	86.0667	85.1250	85.28
- ellenőrzés, értékelés képessége	84.1000	85.5000	84.85
- irányítási készség	80.3667	86.2500	84.05
- rendszerszemlélet	82.8333	83.7143	83.4
- szabálykövetés képessége	80.6000	83.3393	82.27
- ügyfélközpontúság	80.8000	83.3393	82.25
- csapatban történő munkavégzés*	73.9667	86.5714	82.14

3. táblázat: Beszerzési vezetőtől elvárható kompetenciák hallgatói aspektusból

Forrás: saját kutatás (2017)

4.3. Termelési vezető kompetenciái

Véleménye szerint a felsorolt KOMPETENCIÁK mennyire elvárhatóak egy TERMELÉSI VEZETŐTŐL?	OKJ átlag	MSc átlag	Átlag
- irányítási készség	92.6452	92.4364	92.42
- ellenőrzés, értékelés képessége	92.7097	89.8909	90.8
- önálló döntéshozás képessége	88.7097	91.1091	90.13
- szervezőkészség	87.3548	88.6182	88.02
- következetesség	88.0645	86.8000	87.11
- stressztűrő képesség	86.5161	86.8727	86.65
- csapatban történő munkavégzés	85.4194	87.4909	86.59
- rendszerszemlélet	84.6452	87.8727	86.55
- szabálykövetés képessége	84.7742	87.1455	86.13
- együttműködési készség	83.8710	86.1273	85.14
- konfliktuskezelés	82.2000	82.1636	81.96
- kommunikációs készség	81.7097	80.6909	80.84
- üzleti szemlélet	82.6129	75.5818	77.86
- kapcsolatteremtő képesség	74.6452	74.6182	74.33
- ügyfélközpontúság	76.7097	72.2909	73.65
- tárgyaló készség	74.0000	72.1636	72.51
- prezentációs készség	72.3226	69.9273	70.45

4. táblázat: Termelési vezetőtől elvárható kompetenciák hallgatói aspektusból

Forrás: saját kutatás (2017)

Nem csak a nagy differencia a meglepő, hanem hogy utolsó helyre sorolták az OKJ-s képzésben résztvevők és ezzel a rangsorban szereplő átlagok között is utolsó helyre került. Az MSc-s képzés résztvevői a felsorolt kompetenciák közül a középmezőnybe kategorizálták.

A másik kiemelendő kompetencia a *kapcsolatteremtő képesség*, mert szinte teljes mértékben megegyezően fontos mind a két csoport számára. Itt a következő nem területspecifikus kompetenciák jelentek még meg elvárásként: megbízhatóság, mobilitás, ösztönzés, pontosság, precizitás, szakmai ambíciók, személyes teljesítő képesség, továbbtanulási készség.

Termelés területén Patóné (2006) nem azonosított kompetenciákat, ezért a Keller (1999) féle kutatást vesszük itt alapul. Itt a Mann-Whitney nem hozott eredményt, amely az egyes csoportok által adott pontok közeli értékeivel magyarázható. Kivétel azonban az üzleti szemlélet, melynek esetében meglehetősen nagy a differencia (közel 7%). Az ellenőrzés, értékelés képessége, az önálló döntéshozás képessége, a rendszerszemlélet, a szabálykövetés és az ügyfélközpontúság esetén az eltérések 3 százalék körüliek.

4.4. Raktárvezető kompetenciái

Véleménye szerint a felsorolt KOMPETENCIÁK mennyire elvárhatóak egy RAKTÁRVEZETŐTŐL?	OKJ átlag	MSc átlag	Átlag
- irányítási készség	92.4839	89.6964	90.69
- ellenőrzés, értékelés képessége	91.6129	88.0179	89.33
- önálló döntéshozás képessége	90.7097	88.2857	89.12
- szervezőkészség	91.3871	86.7679	88.28
- szabálykövetés képessége	87.4839	87.3750	87.41
- rendszerszemlélet	87.3548	86.3571	86.8
- csapatban történő munkavégzés	87.9677	85.6607	86.5
- stressztűrő képesség	86.3226	83.1429	84.23
- következetesség	86.9333	82.7143	84.06
- együttműködési készség*	86.8710	81.6786	83.53
- konfliktuskezelés	82.0645	78.1429	79.59
- kommunikációs készség	80.4839	76.6964	77.95
- kapcsolatteremtő képesség	73.7097	70.5714	71.47
- ügyfélközpontúság	71.5161	70.1786	70.6
- üzleti szemlélet	70.1935	69.2143	69.52
- tárgyaló készség	66.9355	62.2857	63.73
- prezentációs készség	61.9032	57.9107	59.17

5. táblázat: Raktárvezetőtől elvárható kompetenciák hallgatói aspektusból

Forrás: saját kutatás (2017)

már mindent gépek és szoftverek irányítanak, mint pl. az áruk elhelyezését, a kiszedési sorrendet, az időpontot, az emberigényt, stb.. Tehát szinte minden folyamat szigorúan szabályozott, és a vezetőnek nem igazán kell önállóan döntéseket hoznia. Viszont, ha egy raktár nem ügyfélcentrikus és az áru késik, vagy sérült, az a vállalatnak kiemelkedően magas költségeket generálhat (pl.: kompenzációs költség, elveszti az ügyfelet, ezáltal a későbbi megrendeléseket).

4.5. Disztribúciós vezető kompetenciái

A Mann-Whitney U próba ebben az esetben nem mutatott ki szignifikáns eltérést a két csoport között. Érdekes különbség mégis, hogy az OKJ-n tanulók az **irányítási készséget** hátulról a negyediknek, míg az MSc-n tanulók a **szervezőkészség** után a második legfontosabbnak ítélték, összesen 6,652%-os különbséggel. A Keller féle kutatás **vezetői, irányítói készségként** jeleníti meg, míg Patóné kutatásában még az általánosan elvárható kompetenciák között sem szerepel.

Mann-Whitney U próba alapján az **együttműködési készség** (*:0.033) esetében figyelhető meg a legnagyobb eltérés a két csapat között, ami 5 % közeli. A Keller (1999) féle kutatás itt két munkakört azonosított: a raktári ellenőr, raktárvezető. Kiugró eltérések ennél a területnél nem figyelhetőek meg, inkább az egymáshoz közeli értékek a jellemzők. A **prezentációs készség** itt is a legkevésbé fontosnak tűnő kompetencia. Érdekes eredmény, hogy az **önálló döntéshozási képességet** mindkét csoport sokkal fontosabbnak ítélte és ezért előre került, mint az **ügyfélközpontúságot**, ami így átlag szerint hátulról a negyedik lett. Azért tartom fontosak kiemelni ezt a két kompetenciát, mert a korszerű raktárakban

Véleménye szerint a felsorolt KOMPETENCIÁK mennyire elvárhatóak egy DISZTRIBÚCIÓÉRT FELELŐS VEZETŐTŐL?	OKJ átlag	MSc átlag	Átlag
- önálló döntéshozás képessége	90.4839	90.5893	90.44
- együttműködési készség	89.8065	89.8929	89.74
- szervezőkészség	88.7419	90.0893	89.49
- következetesség	91.0968	88.2222	89.14
- rendszerszemlélet	86.4194	89.9643	88.57
- kommunikációs készség	88.5484	87.5893	87.79
- irányítási készség	83.4194	90.0714	87.56
- ellenőrzés, értékelés képessége	84.8065	87.7857	86.57
- konfliktuskezelés	83.6129	87.8571	86.19
- stressztűrő képesség	84.8710	87.0536	86.12
- kapcsolatteremtő képesség	89.0323	83.5536	85.34
- szabálykövetés képessége	83.8710	85.2143	84.56
- tárgyaló készség	85.7097	83.7321	84.26
- ügyfélközpontúság	81.0968	85.9821	84.06
- csapatban történő munkavégzés	80.9032	84.9464	83.31
- üzleti szemlélet	83.7097	82.0357	82.43
- prezentációs készség	77.5806	77.3214	77.15

6. táblázat: Disztribúcióért felelős vezetőől elvárható kompetenciák hallgatói aspektusból

Forrás: saját kutatás (2017)

mát tekintve a **szervező készség**, és az **önálló döntéshozás képessége** lefedi, amely kompetenciák a harmadik, illetve első helyen jelentek meg a táblázatban. Ezzel az első helyre sorolt Keller féle **hatékony döntéshozási képesség** kritériumát is jól érzékelték mind az OKJ-s, mind az MSc-s hallgatók.

A disztribúciós területen megjelenő **ellenőrzési, értékelési képességet** a 8. helyre, egymáshoz képest 3%-os különbséggel kategorizálták a diákok.

Véleményünk szerint, ezen a területen a Keller (1999) féle kutatásban jelentkező **fejlesztési, időgazdálkodási képesség** kritériumát leginkább az **üzleti szemléletként** vizsgált kompetencia fedi le, melynek megítélésében nem mutatkozott nagy különbség, ahogy abban sem, hogy mindkét csoport alacsony értéket rendelt hozzá, amivel az átlag alapján az utolsó előtti helyen végzett.

5. Összegzés

Kutatásunkban azt vizsgáltuk, hogy van-e eltérés a hallgatók és a munkáltatók véleménye között a logisztika egyes területein elvárható kompetenciák tekintetében. A téma kutatásának indoklása, a szakirodalmi áttekintés és a kutatás módszertanának bemutatása után összevetettük

Négy százaléknál nagyobb megítélésbeli eltérést mutat a **konfliktuskezelés: 4,2442%** a **kapcsolatteremtő képesség 5,4787%** és az **ügyfélközpontúság**, ahol majd 5%-os az eltérés (4,8853%) az MSc-sek javára.

A **kommunikációs képesség** esetében fennálló egy százalékos különbség szinte elhanyagolható, de jelentőségét mind inkább alátámasztja, hogy a Keller féle és a Patóné féle kutatás is hozza, mint minden területen általánosan elvárható kompetencia. Ezt a hallgatók is jól tudják, hiszen az átlagok alapján a 6. helyre sorolták. A Keller féle kutatásban megjelenő **kiválasztási és toborzási képességet** véleményünk szerint tartal-

a hallgatói eredményeket a korábbi munkáltatói elvárásokat vizsgáló kutatásokkal (Patóné, 2006; Keller, 1999).

Az eredményekre jellemző, hogy összességében nagyon magas átlag pontszámok születtek, és minél magasabbra értékelték egy-egy kompetenciát a kérdőívet kitöltők, annál kisebb a válaszok szórása. Tehát minél fontosabbnak gondoltak a kitöltők átlagosan valamilyen kompetenciát, annál nagyobb volt a konszenzus a tekintetben, hogy mi is ennek a kompetenciának a fontossága az adott munkakör vagy az adott területtel kapcsolatban.

Azt is érdemes kiemelni, hogy a próbák eredményei mindig az adott területre specializáltak voltak, hiszen lehet, hogy az egyik területen a 3-5%-os eltérés is szignifikánsnak tűnik, míg a másik területen még a 7-8%-os eltérés sem (pl: beszerzés területén a konfliktuskezelés 8%-os eltérése meglehetősen magas, mégsem jelezte a próba, míg a logisztikai vezetőnél a szervezőkészségnél jelentkező nem egészen 5% százalék már szignifikáns eltérésnek minősült). Az eredmények alapján megállapítható, hogy a legfontosabbnak és a legkevésbé fontosnak ítélt kompetenciák a logisztikai vezető esetében az önálló döntéshozás képessége (92.14%) és a prezentációs készség (79.91) lett. A beszerzési vezetőnél a tárgyaló készség (95.25%) és a csapatban történő munkavégzés (82.14%) szerepel a határokon. A termelési vezetőnél az irányítási készség (92.42%) a legfontosabb, míg a prezentációs készséget csak 70.45%-ban tartják fontosnak. A raktárvezető esetében jelentkezik a legnagyobb eltérés a leginkább elvárt és a legkevésbé elvárt kompetenciák között, konkrétan az irányítási készség (90.69%) és a prezentációs készség (59.17%) esetében. A disztribúciós vezetőnél ezek a szélsőértékek az önálló döntéshozás képességénél 90.44%, míg a prezentációs készség esetében 77.15%.

6. Következtetések

Sajnos mivel százalékos eredmények a munkáltatói oldal véleményével kapcsolatosan nem állnak rendelkezésre, ezért olyan mértékű rangsor felállítására nincs lehetőség, mint jelen kutatásban a hallgatóknál. A kutatás következő lépése tehát a munkáltatók megkérdezése és egy új adatbázis felállítása a piaci igényeknek megfelelően. Továbbá mindamelllett, hogy Patóné félé kutatás nem tárt fel elvárt kompetenciákat a termelés területén, de a hallgatók szerint megfogalmazhatóak ilyenek, ezt a hiányosságot pótolni kell.

Érdekes lenne a logisztikai vezetőknél felmerült szabálykövetési képesség utolsó helyre sorolását mélyebben megvizsgálni.

A logisztikai kompetenciák nagy része általános kompetenciának mondható. Egyre fontosabbá válik a tanulók szoft képességeinek fejlesztése, mely alátámasztja, hogy a közép- és felsőfokú intézményekben egyre nagyobb figyelmet kell szentelni az oktatásmódszertani kérdéseknek.

Az adatok gyors változása miatt további kutatási lehetőség a munkáltatók által elvárt kompetenciák adatbázisának frissítése, figyelembe véve az egyes oktatási szinteket itthon és nemzetközi szinten, illetve a betöltött munkakörök szintjeit. Tudatosítani kell a kollégákban, hogy az oktatás során fejleszthetőek az elvárt kompetenciák is, ezért a fejlesztésüket szolgáló módszereket bátran alkalmazzák, és ennek akadálya nem lehet a hiányos módszertani ismeret.

7. Irodalomjegyzék

- Athey, T. & Orth, M. (1999). Emerging competency methods for the future, *Human Resource Management*, Vol. 38 No. 3, pp. 215-225.
- Balázs, Fige, I., (n.a): Képesség, készség kompetencia elérhető: http://www.mfpi.hu/data/cms94762/kompetencia_ea.pdf letöltve: 2019.12.18.
- Csapó, B., (1997). Képesség II. kötet, 196. o. In *Új Pedagógiai Lexikon I–III.*, Keraban Könyvkiadó. Budapest
- Demeter, K., Gelei A., Jenei I., & Nagy J. (2009). *Tevékenységszervezés*. Budapest, Magyarország: Aula Kiadó Kft.
- Derwik, P., & Hellström, D. (2017). Competence in supply chain management: A systematic review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 22(2), 200–218. elérhető: <https://doi.org/10.1108/SCM-09-2016-0324> letöltve: 2019.05.10
- Derwik, P., Hellström, D., & Karlsson, S. (2016). Manager competences in logistics and supply chain practice. *Journal of Business Research*, 69(11), 4820–4825. elérhető: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.037> letöltve: 2019.05.10
- ESCO (2020). Kompetenciák, elérhető: <https://ec.europa.eu/esco/portal/escopedia/Competence> letöltve: 2020.01.06.
- Fabulya E., & Nagy P., & Tiszolczi P., (2017). Kompetencia kézikönyv, TOP-5.1.1-15-BK1-2016-00001 – Együttműködés a helyben foglalkoztatásért – Bács-Kiskun megyei foglalkoztatási- és Gazdaságfejlesztési együttműködési program keretében, Kecskemét, 2017
- Fimota (2013): Mi a képesség és mi a készség? elérhető: https://disz.blog.hu/2013/03/06/mi_a_kepesseg_es_mi_a_keszseg letöltve: 2019.12.18
- Flöthmann, C., & Hoberg, K. (2017). Career patterns of supply chain executives: An optimal matching analysis. *Journal of Business Logistics*, 38(1), 35–54. elérhető: <https://doi.org/10.1111/jbl.12150> letöltve: 2019.05.10
- Friedrich W. Kron (1997): *Pedagógia*. Osiris Kiadó, Budapest, Fontosabb kifejezések 512. o.

- Gibson, B., Gibson, M., & Rutner, S. (1998). *Careers in logistics*. Oak Brook, IL: Council of Logistics Management.
- Hoberg, K., Aliche, K., Flöthmann, C., & Lundin, J. (2014). The DNA of *Supply Chain Executives*. *Supply Chain Management Review*, 18(6), 36.
- Keller, K. (ed.) (1999). *The growth and development of logistics personnel*. Oak Brook, IL: Council of Logistics Management.
- Kissné Gombos Katalin (2015): A tantárgyi cél, az ismeret, kompetencia, valamint a képesség, készség, jártasság és attitűd értelmezése. elérhető: https://uni-eszterhazy.hu/public/uploads/kissne-cel-kompetecia_55fbeb6195516.pdf letöltve:2019. 11.02
- KSH, (2019 a). Üres álláshelyek száma és aránya, Elérhető: https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qli027a.html letöltve: 2019.12.18
- KSH, (2019 b). Üres álláshelyek száma és aránya, Elérhető: https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qli027a.html letöltve: 2019.12.18
- Lénárd, F., (1979): Képességek fejlesztése a tanítási órán. elérhető: http://acta.bibl.u-szeged.hu/26766/1/modszertani_019_002_083-088.pdf letöltve:2019.12.19
- Losonci, D., Kása, R., Szántó, R., & Lénárd, E. (2018). Managers'competences in lean production context. In Preprints of the Twentieth international working seminar on production economics. Innsbruck, Austria: ISIR Summer School.
- Lutz, H., & Birou, L. (2013). Logistics education: A look at the current state of the art and science. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(4), 455– 467.
- Martin, F., (2015). Robotok kora, HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2017
- Mihalkovné Szakács K. (2014). Vállalkozási ismeretek oktatása vs. vállalkozói kompetenciák fejlesztése. *Vezetéstudomány*, 45(10), 49–57.
- Murphy, P.R., & Poist, Jr., R.F. (1991). Skill requirements of seniorlevel logisticians: Practitioner perspectives. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 21(3), 3-14. elérhető: <https://doi.org/10.1108/09600039110004025>
- Munkácsi, A., & Demeter,K., (2019):Logisztikai kompetenciák és fejlesztési lehetőségük az oktatásban. *Vezetéstudomány*, L. ÉVF. 2019. 7-8. SZÁM elérhető: Doi: 10.14267/ VEZ TUD.2019.07.05
- Myers, M.B., Griffith, D.A., Daugherty, P.J., & Lusch, R.F. (2004). Maximizing the human capital equation in logistics: Education, experience, and skills. *Journal of Business Logistics*, 25(1), 211–232.
- Nagy, J., (2000). XXI. század és nevelés. Budapest, Osiris Kiadó.

- Nagy, J., (2007). *A kompetencia alapú kritériumorientált pedagógia*. Mozaik Kiadó, Szeged, 2007. 45. o.
- Nagy, J., (2003). *Az eredményesebb képességfejlesztés feltételeiről és lehetőségeiről* Iskolakultúra, 8.sz., 40–52.o.
- NEFMI (2005): Az egész életen át tartó tanulással kapcsolatos fontosabb fogalmak elérhető: <http://www.nefmi.gov.hu/europai-unio-oktatas/egesz-eleten-at-tarto/III-3-mell-fogalmak> letöltve: 2019.11.02.
- Nissen, P., & Iden, U. (1999). *Moderátoriskola*. Budapest, Magyarország: Műszaki Könyvkiadó
- Pató Gáborné Szűcs B. (2006). *Kompetenciák, feladatok logisztikai rendszerekben* (Competences, tasks in logistics systems) (Doktori (PhD) értekezés). Pannon Egyetem, Pécs, Magyarország.
- Sauber, M.H., McSurely, H.B., & Rao Tummala, V.M. (2008).: Developing supply chain management program: A competency model. *Quality Assurance in Education*, 16(4), 375–391.
- Thai, V. V., Cahoon, S., & Tran, H. T. (2011). Skill requirements for logistics professionals: findings and implications. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(4), 553–574. elérhető: <https://doi.org/10.1108/13555851111165084> letöltve: 2019.05.10
- Zakárné Horváth Ida (2003): *Készségek, képességek, kompetenciák fejlesztése*, elérhető: http://www.knok.adatpark.hu/letoltesek/dokumentumok/Modinfo_Keszsegek_kepessegek_kompetenciak_fejlesztese.pdf letöltve: 2019.11.02.
- van Hoek, R. I. (2001). Logistics education: Achieving market and research driven skill development. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31(7/8), 505–519.
2001. évi CI. törvény: A felnőttképzésről szóló 2001. évi CI. törvény, 29.§, elérhető: <https://mkogy.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0100101>. TV letöltve: 2019.10.31

Mellékletek

1. táblázat: Keller (1999) alapján elvárt specifikus kompetenciák a logisztika egyes területein

Beszerezés területén elvárt kompetenciák Mississippi	Raktározás területén elvárt kompetenciák Mississippi	Termelés területén elvárt kompetenciák Mississippi	Disztribúció területén elvárt kompetenciák Mississippi	Vállalaton belüli átfogó logisztikához köthető kompetenciák
kommunikációs technikák alkalmazása	<i>raktári ellenőr:</i>	döntéshozási képesség	<i>ellenőrzési</i>	Logisztikai felső vezetők
konfliktus- és stressz- kezelési technikák alkalmazása	betanítási képesség	ellenőrzési	fejlesztési	logisztikai szervezet felépítésének, fenntartásának és fejlesztésének képessége
találkozók levezetésének képessége	ellenőrzési képesség (teljesítményértékelés),	fejlesztési	hatékony döntéshozási képesség	megfelelő emberek kiválasztása, fejlesztése, motiválása, ellenőrzése,
	kommunikációs készség	időgazdálkodási képesség	időgazdálkodási készség	csapatépítési képesség
	motiválási képesség	kiváló kommunikációs készség	kiválasztási és toborzási képesség	kommunikációs-, prezentációs készség
	stressz-menedzsment	motivációs készség	kommunikációs készség	döntéshozási módszerek és technikák
	szervezési, időgazdálkodási képesség		oktatási készség	Ellátásilánc-menedzser
	technikai eszközök felhasználói szintű kezelése		vezetői, irányítói készség	átfogó látásmóddal
	raktár vezetőtől ezeken felül még			projektvezetési ismeretek,
	döntéshozási képesség			kommunikációs és előadói készség
	prezentációs készség			szervezői készség
				a hatékony döntéshozás képessége
				stressz-, konfliktuskezelés

Forrás: Munkácsi-Demeter (2019)

2. táblázat: Patóné (2006) alapján elvárt specifikus kompetenciák a logisztika egyes területein

Beszerezés területén elvárt kompetenciák	Raktározás területén elvárt kompetenciák	Szállítás, anyag-mozgatás területén elvárt kompetenciák	Vállalaton belüli átfogó logisztikához köthető kompetenciák
átfogó látásmód	állóképesség,	érzelmi terhelhetőség	információ-kezelés
csapatépítési képesség	alkalmazkodó képesség	műszaki érzék	kezdeményszerző készség
ellenőrzés	ápolat, jó megjelenés		kreativitás
felelősség-tudat	áttekintő képesség		logikus gondolkodás
kifejező készség	extrovertáltság		magabiztos fellépés
kockázatvállalási készség	figyelem		minőségtudatosság
komplex gondolkodásmód	konfliktuskezelő képesség		motiváltság
tárgyaló képesség	következtetesség		munkaszervező képesség
vállalati szinten való gondolkodásmód	közvetlenség		önálló munkavégzés
vevő-orientáltság	megoldó képesség, módszeresség		rugalmasság
	rendszeret		szervezet-tudatosság
	szakmai rátermettség		
	udvariasság		

Forrás: Munkácsi-Demeter (2019)

3. táblázat: Patóné (2006) alapján elvárt általános kompetenciák a logisztika egyes területein

Patóné (2006) főle kompetenciák						
	Kompetenciák/Területek	Beszerzés	Raktározás	Disztribúció	Vállalati átfogó logisztika	Összesen
1	Csapatban történő munkavégzés	x	x	x	x	4
2	Együttműködési képesség	x	x	x	x	4
3	Kapcsolattartó képesség	x	x	x	x	4
4	Kommunikációs készség	x	x	x	x	4
5	Szervező készség	x	x	x	x	4
6	Diplomáciai készség		x	x	x	3
7	Döntési képesség	x	x		x	3
8	Elemző készség	x	x		x	3
9	Eredményorientáltság	x	x		x	3
10	Folyamatokban/rendszerben való gondolkodási képesség	x	x	x		3
11	Kapcsolatteremtő képesség	x	x		x	3
12	Pontosság	x	x		x	3
13	Precizitás	x	x		x	3
14	Problémamegoldó képesség	x	x		x	3
15	Stressztűrő képesség	x	x		x	3
16	Terhelhetőség	x	x		x	3
17	Vezetői képesség	x	x		x	3

Forrás: Munkácsi-Demeter (2019)

4. táblázat: Keller (1999) alapján elvárt általános kompetenciák a logisztika egyes területein

Keller (1999) kompetenciák területenként							
	Kompetenciák/Területek	Beszerzés	Raktározás	Termelés	Disztribúció	Vállalati átfogó logisztika	Összesen
1	Kommunikáció	x	x	x	x	x	5
2	Ellenőrzés		x	x	x	x	4
3	Hatékony döntéshozás		x	x	x	x	4
4	Motiváció		x	x		x	3
5	Fejlesztés			x	x	x	3
6	Időgazdálkodás		x	x	x		3
7	Prezentáció		x			x	2
8	Stressz-, konfliktuskezelés	x				x	2
9	Szervezés		x			x	2
10	Kiválasztás, toborzás				x	x	2
11	Betanítás, oktatás		x				2

Forrás: Munkácsi-Demeter (2019)

5. táblázat: A 23 személyes kompetencia kategóriái és csoportosításuk az EU kutatási programjában 2006-ban

Kulcskompetenciák	Munkakompetenciák	Vezetői kompetenciák
kommunikáció	rugalmasság	vezetés
számszerűsítési készség	kreativitás	más emberek motiválása
csoportmunka	kezdeti önálló döntéshozatal	hibából való tanulás
problémamegoldó készség	idegen nyelv ismerete	kapcsolattartás, kapcsolatépítés
tanulás és teljesítmény fejlesztése	magabiztosság	más emberekre való hatás
	kritikus szemlélet	döntéshozatal
	lehetőségek feltárása	az eredményre és a folyamatok véghezvitelére történő fókuszálás
	felelősségtudat	stratégia előállítás
	cselekvőképesség	etikus hozzáállás

Forrás: Fabulya et al. (2017)